

Смирнов І.Г.,

д.г.н., професор Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЕФЕКТИВНЕ ФІНАНСОВЕ СТИМУЛЮВАННЯ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК

Розкрито сутність фінансових стимулів у логістичних системах, зокрема в ланцюгах поставок. Виявлено причини виникнення проблем неузгодженості фінансових стимулів у ланцюгах поставок та показано їхній вплив на ефективність логістичних систем. Запропоновано шляхи вирішення проблем фінансового стимулювання учасників ланцюгів поставок, а також заходи з попередження виникнення подібних ситуацій. Розглянуто відповідні приклади з української та міжнародної логістичної практики.

Considered financial stimulus's essence in logistical systems, especially in the supply chains. Revealed rising's reasons of financial stimulus's incoordination problems in the supply chains. Shown their influence on logistical systems effectiveness. Proposed ways of financial stimulation problems solution for the supply chain members, as well as actions directed to prevent such problems. Examined examples of ukrainian and international logistical practice.

Постановка проблеми. Фінансова логістика – новітній напрям логістичної науки і практики, який нині тільки зароджується. На недостатню вивченість фінансових потоків вказують відомі російські логістики Л.Б. Міротін та В.Н. Сергеев. Ще менш дослідженими є сутність та дія фінансових чинників та стимулів у логістичних системах, зокрема в ланцюгах поставок. Проте саме фінансові стимули часто виступають визначальними чинниками комерційного успіху чи невдачі логістичних проектів з організації ефективних ланцюгів поставок, де доводиться узгоджувати інтереси всіх учасників-партнерів.

Наукові джерела та публікації з теми статті є поки що нечисленними. Крім уже згаданих Л.Б. Міротіна та В.Н. Сергеева [1, 44], можна відзначити праці Г.В. Ситник [2] та автора [3]. Із зарубіжних авторів цю тематику розробляють В.Нараянан та А. Раман (США) [4]. Теорію ланцюгів поставок розвивають

українські вчені-логісти Є.В. Крикавський та Н.І. Чухрай [5]. Питання управління грошовими та банківськими фінансовими потоками досліджують А.І. Бланк [6] та В.Б. Захожай [7].

Метою публікації є розкрити сутність та причини виникнення проблем, пов'язаних із фінансовими стимулами в ланцюгах поставок; запропонувати шляхи вирішення цих проблем, у тому числі шляхом більш ефективного використання фінансових стимулів при організації ланцюгів поставок; а також підказати, як попередити виникнення подібних проблем на прикладі практичних ситуацій з української та міжнародної логістики.

Виклад основного матеріалу. Сучасна інтегрована логістика передбачає партнерство в ланцюгах поставок. Пов'язане це з тим, що сьогодні на ринку успішно конкурують не окремо взяті підприємства, а цілі ланцюги поставок, які становлять інтегровані логістичні системи, що охоплюють постачальників, виробників, посередників та продавців. Формування ланцюгів поставок зумовлюється багатьма причинами, зокрема це: якісно нові очікування споживачів; зростаюча ринкова конкуренція, яка веде до пошуку інтегрованих варіантів; діяльність транснаціональних корпорацій на національних ринках; процес скорочення життєвого циклу товарів; бурхливий розвиток сфери послуг тощо.

Ланцюги поставок утворюють суб'єкти господарювання, які беруть участь у процесах виробництва і доставки створених продуктів кінцевим покупцям. Це – виробничі підприємства, заклади гуртової та роздрібної торгівлі, збутові посередники (дистриб'ютори, дилери, комісіонери, агенти, брокери). У ланцюгах поставок домінує філософія тісної інтеграції всіх його учасників з метою досягнення високої конкурентноспроможності, ринкового успіху, вищої якості сервісу, зниження витрат. Наприклад, спостерігається зміщення акцентів із проблем управління запасами в окремих фірмах на оптимальне стратегічне розміщення запасів з погляду оптимізації суцільного ланцюга поставок. Це, відповідно, вимагає не лише поверхового ознайомлення з логістичними процесами в цій фірмі або групі фірм, але також прийняття рішень, які торкаються інтересів багатьох, якщо не всіх учасників інтегрованого ланцюга поставок. Як вважає Н.І. Чухрай [5], можна стверджувати, що явища інтеграції процесів у ланцюгах поставок отримують підвійний вимір: по-перше, це інтеграція у вузькому розумінні, яка виникає з самої сутності логістики як новітнього науково-практичного напрямку; по-друге, це інтеграція в більш широкому значенні, яка зокрема об'єднує функції маркетингу,

інформаційного забезпечення, фінансового стимулювання, управління персоналом тощо. Власне формування ланцюга постачання і передбачає, що співпраця підприємств-партнерів у сфері логістики, маркетингу, інформаційних технологій, фінансових стимулів сприятиме спільному подоланню часових, просторових, асортиментних, кількісних та інших бар'єрів на шляху переміщення товарів від постачальників до виробників і далі – через посередників до кінцевих споживачів; уникнення процесів та дій, що не мають корисності; скорочення часу реакції на зміни ринкового попиту, а завдяки цьому – підвищенню рівня обслуговування клієнтів.

Але на практиці, як встановили американські дослідники В. Нараянан та А. Раман, після вивчення понад 50 ланцюгів постачання [4], компанії часто переслідують лише власні цілі, нехтуючі інтересами партнерів у мережах, що і призводить до низьких показників ефективності ланцюгів поставок. Однією з важливих причин такого стану є недостатня увага до фінансової розробки процесу функціонування ланцюгів постачання. Останні успішно працюватимуть лише за умови, коли ризики, затрати і доходи справедливо розподілені між їхніми учасниками. Неузгодженість фінансових стимулів часто стає причиною надлишкових запасів або їх вичерпання, помилкових прогнозів, недостатньо ефективних заходів з організації продажу або в результаті – низького рівня обслуговування клієнтів.

Як приклад, наведемо розвал "зразкового ланцюжка поставок" американської компанії Cisco в 2001 р., коли ця компанія, найбільший світовий виробник мережевого устаткування, оголосила про намір відправити на смітник надлишкові компоненти на суму \$ 2,5 млрд. Це було одне з найбільшніх списань запасів за всю історію американського бізнесу. Як же компанія зі зразковим управлінням ланцюгами поставок могла переоцінити попит на \$ 2,5 млрд. – суму, що дорівнювала піврічному обсягу її продажу? Одні експерти звинувачували в цьому нове програмне устаткування для прогнозування, недавно закуплене компанією, інші – керівництво Cisco. Але за великим рахунком помилялися і перші, і другі. Насправді ж, ціла гора непотрібних монтажних плат та напівпровідників нагромадилася в Cisco через дії партнерів з ланцюга поставок протягом попередніх 1,5 року. Справа в тому, що в Cisco зовсім не було виробничих запасів: всі необхідні компоненти замовлялись у підрядників і надходили на виробництво "з колес". За швидкі поставки компонентів Cisco виплачувала постачальникам премії, тому в останніх був стимул до формування значних буфер-

них запасів. Коли ж попит на продукцію компанії несподівано знизився, більша частина зайвих запасів опинилась на складах Cisco, оскільки обов'язки та відповідальність її підрядників та постачальників не були детально визначені. Отже, ланцюг поставок Cisco вибухнув, оскільки дії партнерів не відповідали інтересам компанії чи ланцюгу поставок у цілому.

Проблеми, пов'язані з фінансовими стимулами в ланцюгах поставок, виникають з трьох причин (рис. 1). По-перше, це, коли компанія не в змозі стежити за діями інших фірм, тоді їй складно переконати партнерів робити все можливе для успішного функціонування ланцюга поставок. Так, якщо підприємство – виробник не може контролювати дії торговельної компанії з просування своєї продукції, йому складно створювати стимули, які б спонукали фірму-продавця до дій, максимально вигідних для обох компаній. Подібні “приховані дії” існують у ланцюгу поставок протягом його дії. По-друге, інтереси партнерів складно узгоджувати, коли одна компанія володіє інформацією, якої немає в інших учасників ланцюга поставок. Так, небагато постачальників погоджуються надати дані про свої витрати, оскільки бояться, що виробники скористаються цим для зменшення норми прибутку. Отже, через відсутність такої інформації ланцюги постачання працюють не так ефективно, як могли б. По-третє, системи фінансового стимулювання учасників ланцюгів поставок часто є погано спланованими, непродуманими. Так, якщо виробник буде стимулювати постачальника щодо збільшення обсягів поставок без врахування змін ринкової кон'юнктури, то компанія-виробник може зазнати збитків, що знизить її прибутки.

Узгоджувати фінансові стимули всіх учасників ланцюга постачання необхідно в три етапи (рис. 1). Перш за все, керівникам компаній-партнерів слід усвідомити наявність проблеми неузгодженості фінансових стимулів. Потім вони повинні точно визначити проблему: виявити “приховані дії”, приховану інформацію чи погано сплановані стимули. І нарешті, за допомогою одного з нижчеподаних методів компанії-партнери можуть узгодити фінансові стимули або спланувати їх по-новому, щоб домогтися бажаної поведінки від усіх учасників ланцюга поставок.

До основних методів узгодження фінансових стимулів у ланцюгах поставок належать:

1. Належне укладання договорів.
2. Виявлення прихованої інформації.
3. Розвиток довіри між партнерами.

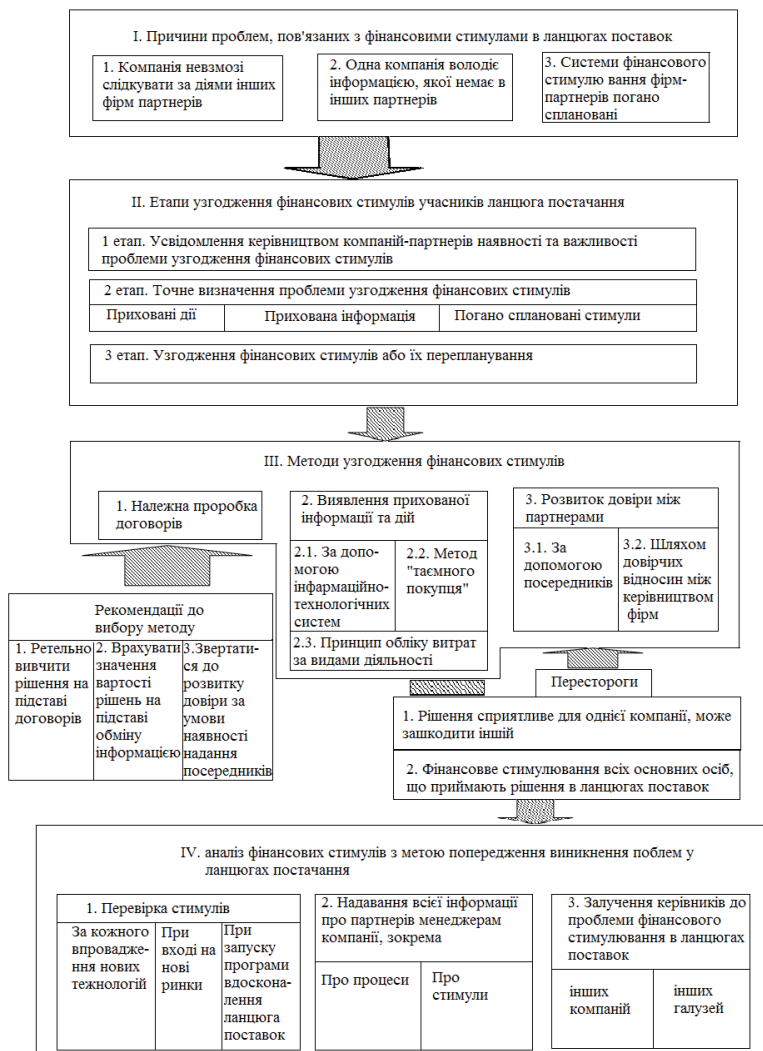


Рис. 1. Ефективне фінансове стимулювання в ланцюгах поставок

Належне укладання договорів передбачає внесення необхідних змін у договори з фірмами-партнерами. Зокрема, якщо

причиною неузгодженості стимулів є приховані дії, то прояснити їх допоможуть додаткові пункти договору, де передбачається винагорода або штрафні санкції за результатами праці партнерів. Якщо проблема в погано спланованих стимулах, змінювати договір конче необхідно. Компанії часто недооцінюють значення ретельного укладання договорів з партнерами по ланцюгу постачання, однак насправді воно дає відчутні результати. За допомогою невеликої зміни фінансових стимулів можливо швидко і повністю перетворити ланцюг поставок. Так, у менеджерів однієї української компанії у випадку крадіжки товарів з магазину із зарплати вираховувалась повна вартість вкраденого. Відповідно, цим менеджерам головну увагу довелося сконцентрувати на попередженні крадіжок замість збільшення обсягів продажу. Тому вони більше часу витрачали на приймання товару, ніж на демонстрацію продукції споживачам; щоб попередити крадіжки, під час приймання товару магазин закривався; товари для імпульсної купівлі (батареї тощо) поміщалися у вітрини, що замикалися на замки. Після набуття цієї компанії великою роздрібною мережею в менеджерів магазину припинити практику вирахування вартості вкрадених товарів з їхньої зарплати, натомість почали виплачувати їм відсоток від прибутку магазину. Хоча на прибуток впливають як обсяг продажу, так і витрати через крадіжки, новий власник магазину зміг підвищити значимість першого показника порівняно з другим. Як наслідок, менеджери магазину переключили зусилля на збільшення продажу, що принесло щомісячне збільшення чистого прибутку магазину на 2,5 % протягом року. Отже, компанії – новому власнику магазину навіть не довелося змінювати працівників, щоб сформувати нову культуру бізнесу: він просто змінив систему їх фінансового стимулювання. Таким чином, змінивши спосіб оплати послуг партнерів (а не її розмір), і зафіксувавши це в договорі, компанії можуть значно поліпшити показники діяльності ланцюга поставок.

Другий метод узгодження фінансових стимулів учасників ланцюга поставок полягає в контролі динаміки показників діяльності партнерів, а також у розповсюдженні інформації про діяльність партнерів по всьому ланцюгу поставок. Оцінка великої кількості змінних у їх динаміці є дуже ефективною для виявлення прихованих дій. Так, якщо дистриб'ютори надають дані про закупівлі, а не про свій продаж, то виробнику варто застосовувати інформаційно-технологічні системи, що дозволяють відстежувати обидва показники. Отримані дані створять підстави, щоб надавати дистриб'юторам знижки, виходячи з об-

сягів продажу, а не закупівель. Такий підхід знищить стимул до закупівлі великих партій товару про запас, отже, допоможе поліпшити показники діяльності ланцюга поставок. Щоб аналізувати більше показників фірм-партнерів, не завжди потрібні спеціальні технології. Так, деякі компанії застосовують методику "таємного покупця", тобто направляють на заклади дистриб'юторів або роздрібних продавців своїх агентів під виглядом клієнтів, щоб перевірити, наскільки ефективно пропонується їхня продукція або послуги. Так, українським компаніям-власникам АЗС варто запозичити досвід фірми Mobil (США), яка, як і інші франчайзери, за допомогою "таємних покупців" контролює якість пального, приязність працівників АЗС і, навіть, чистоту санвузлів.

Критично важливе значення для оцінки витрат, пов'язаних з прихованими діями, також мають інформаційні системи, розроблені за принципом обліку витрат за видами діяльності. Сутність її полягає в поділі товарів, що постачаються, або послуг, що надаються, залежно від їхньої прибутковості. На відміну від традиційного договору, система ціноутворення на підставі обліку витрат за видами діяльності передбачає складання переліку послуг та розцінок на кожну з них. Така система непогано зарекомендувала себе в медичних закладах, де існують термінові поставки необхідних засобів та нетермінові. Складання їхнього переліку та встановлення відповідних розцінок домогло підвищення ефективності ланцюга постачання у шпиталях США.

Завершальний третій метод вирішення проблем ланцюгів поставок, пов'язаних із фінансовими стимулами, передбачає створення механізмів взаємної довіри. Це може видатися дивним, оскільки, якщо стимули узгоджені, то фірми, напевно, довіряють одна одній. Але, якщо компанія з самого початку усвідомлює, що працювати з партнерами буде складно, то можна залучити посередників, які допоможуть не допустити розвалу ланцюга поставок. Використання посередників набувало популярності в міру того, як американські та європейські компанії передавали функції виробництва субпідрядникам у країнах, що розвивалися, де частіше виникали складнощі з імплементацією юридичних угод. Так, у взаємостосунках західних компаній та азійських виробників чи постачальників компонентів сторони часто відчують недовіру один до одного. Імпортери переконані, що постачальники не дотримуватимуться термінів поставок, що вони неспроможні забезпечити належну якість та можуть розірвати стосунки, віддавши перевагу компаніям, які пропонують більш високі ціни. Крім того, вони бояться, що

підрядники знижуватимуть свої витрати, пропонуючи хабарі чиновникам або використовуючи дитячу працю. Як переконалась відома компанія “Nike” (США), такі сумнівні прийоми тягнуть за собою погіршення репутації саме імпортерів, а не їхніх постачальників. Зі свого боку, постачальники побоюються, що імпортери можуть відмовитись від закупівлі виробленої продукції. До того ж, зазвичай, імпортери укладають договори за 6-9 місяців до поставки, і постачальники сумніваються в їхній здатності точно передбачити споживчий попит. Вони непокоїться тим, що попит на продукцію виявиться нижче, ніж передбачалось, і імпортери відмовляться від товару, пославшись на неналежну якість.

За таких обставин узгодити стимули обох сторін допомагають посередники. Прикладом такого посередництва надає гонконгська фірма Li & Fung, що має багатий досвід приведення у відповідність інтересів виробників та постачальників та пропонує послуги посередництва в ланцюгах поставок. У цій компанії, що створила розгалужену мережу своїх філій в Азії, діє етичний кодекс, який, зокрема, не допускає наявності на підприємствах-партнерах шкідливих умов праці чи оплати нижче певного мінімального рівня, не кажучи про використання дитячої праці тощо. Li & Fung стежить за тим, щоб її постачальники задовольняли вимоги західних імпортерів із дотримання стандартів якості та етичних норм. У цій фірмі є спеціальна посада директора з дотримання вимог, який підлягає безпосередньо керівнику компанії. Усі постачальники Li & Fung отримують від компанії приблизно половину щорічного обсягу замовлень. У випадку не виконання взятих зобов'язань, постачальник може втратити значну частину замовлень Li & Fung. У той же час посередник стежить і за ретельністю багатонаціональних компаній. Якщо вони ставлять постачальникам необ'єктивні вимоги, або відмовляються приймати поставлену продукцію за договірними цінами, Li & Fung обмежує їх подальший доступ до своєї мережі. Таким чином, посереднику вдається узгоджувати фінансові стимули за допомогою механізму повторних замовлень, що пропонуються імпортерам та постачальникам.

Необхідність в офіційних угодах може зменшитися як за рахунок репутації посередника (як у випадку з Li & Fung), так і завдяки взаємостосункам між окремими особами. Так, у 1995 році К. Обермеєр, засновник фірми з виробництва модного лижного одяг Sport Obermeyer (Австрія) організував разом із гонконгським постачальником Р. Це спільне підприємство, яке повинно було добувати сировину, займатися кроєм та по-

шиттям одягу, а також координувати поставки. За останні 10 років К. Обермеєр передав повноваження Р. Це з прийняття більшої частини рішень з виробництва та інвестицій. Він цінує тривалі ділові стосунки з Р. Це і впевнений, що Це не прийматиме рішень, які не відповідають спільним інтересам. Бажання збергти стосунки виявилось достатнім стимулом для цих двох бізнесменів з різних, географічно віддалених країн, щоб діяти виключно на взаємовигідній основі.

Перед тим, як обрати певний метод з трьох наведених, доцільно ретельно вивчити рішення на підставі договорів, оскільки для їхньої реалізації потрібно менше часу та зусиль. Проте необхідно мати на увазі, що завдяки технічному поступу суттєво знижується вартість рішень, підставою яких є обмін інформацією. Так, усе більше українських компаній надають доступ до даних про обсяги продажу в режимі реального часу в той час, як ще 5 років тому подібне було неможливо уявити. Враховуючи вищевказане, рекомендується перевірити можливість застосування рішень на основі обміну інформацією іще до того, як звертатися до підходу на підставі довіри. Використання останнього має сенс лише тоді, коли компанія спроможна знайти надійних посередників, що у багатьох випадках не є простим завданням.

Наприкінці, варто зробити дві перестороги (рис. 1). Перша полягає в тому, що рішення, яке дозволяє усунути неузгодженість фінансових стимулів однієї компанії, може загострити проблеми іншої. Тому керівникам компаній слід узгоджувати інтереси всіх закладів-учасників ланцюга поставок одночасно. Друга предосторога вимагає обов'язкового узгодження фінансового стимулювання усіх основних осіб, що приймають рішення в ланцюгах поставок. Хоча одній компанії досить складно впливати на фінансові стимули керівників та менеджерів інших організацій, вона може підказати своїм партнерам можливі шляхи досягнення узгодженості стимулів. Так, одна молоді київська компанія вирішила розмістити кіоски для продажу своєї продукції в декількох супермаркетах. Вона запропонувала керівництву останніх певні стимули, однак не потурбувалася про те, щоб ці стимули охоплювали менеджерів цих магазинів. Оскільки рішення щодо розміщення кіосків приймали саме менеджери, які не мали стимулів до встановлення цих торгових точок на видних місцях, кіоски були розташовані в кутках, де лише нечисленні покупці могли звернути на них увагу. Вказавши керівникам супермаркетів на цю проблему компанія змогла вчасно її вирішити.

Також компаніям слід періодично проводити аналіз поточного стану своїх ланцюгів поставок, оскільки на узгодженість стимулів, навіть у найбільш ефективно діючих ланцюгах, можуть несподівано здійснити істотний вплив зміни технологій або умов ведення бізнесу. Подібний аналіз рекомендується здійснювати за трьома напрямками (мал. 1). По-перше, варто перевіряти стимули за кожного впровадження нових технологій, або при виході на нові ринки, або при запуску програми вдосконалення ланцюга поставок. Це дозволить забезпечити відповідність фінансових стимулів, що пропонуються основним учасникам та зацікавленим сторонам, поведінці, якої компанія очікує від своїх партнерів. По-друге, варто надавати інформацію про партнерів з ланцюга поставок менеджерам компанії (зокрема про процеси та стимули). Тільки в цьому випадку виробники зможуть краще зрозуміти дистриб'юторів, а роздрібні заклади виробників. По-третє, це залучення керівників до ознайомлення з проблемами фінансового стимулювання в ланцюгах поставок інших компаній або галузей та організацій загального обговорення. Якщо керівники компанії усвідомлять існування та важливість проблем, пов'язаних із фінансовими стимулами, то можна вважати, що справа вирішена, як мінімум, наполовину.

Висока ефективність узгодження фінансових стосунків фірм, що беруть участь у ланцюгу поставок, полягає насамперед в тому, що всі учасники зможуть отримувати значно більший прибуток. Покажемо дію цього механізму на прикладі ланцюга поставок, що складається з двох фірм, які задіяні у видавничому бізнесі. Отже, фірма-видавництво друкує газети, собівартістю 45 коп. за один примірник, та продає їх фірмі-постачальнику новин за 80 коп. кожний, при цьому в роздрібному продажі (в кіоску преси) газета пропонується за ціною 1 гривня. Уявимо, що попит на газету рівномірний та становить від 100 до 200 примірників на день. Непродані газети продавцю доводиться викидати, тому перш ніж приймати рішення про кількість примірників, що потрібно закупити, він повинен порівняти два показники витрат. Так, з кожного непроданого примірника він втрачає 80 коп., але коли попит перевищує пропозицію, втрачений прибуток з кожної газети становить 20 коп. Рівень запасів постачальника буде оптимальним, якщо граничні витрати з недостатніх запасів дорівнюватимуть граничним витратам з надлишкових запасів – у цьому випадку, при замовленні 120 примірників. Постачальник зберігатиме менше газет, ніж 150 примірників на день (це середньоденний попит), оскільки ви-

трати з надлишкових запасів (80 коп.) у чотири рази перевищують витрати з недостатніх запасів (20 коп.). У цьому випадку можливе часткове вичерпання запасів.

Якщо б видавець продавав газети самостійно, тоді його витрати з недостатніх запасів становили б 55 коп. (роздрібна ціна мінус собівартість друку), а витрати з надлишкових запасів – 45 коп. (собівартість друку одного примірника). За нашими розрахунками прибуток видавця був би максимальним, якби він сформував запас не з 120, а з 150 примірників. Видавцю, як і споживачам, було б краще, якби в продажі було більше газет, однак постачальнику це не вигідно. Він закупляє газет менше, ніж потрібно іншим учасникам ланцюга поставок, оскільки це більше відповідає його фінансовим інтересам. Отже, фірмі-видавцю необхідно змінити стимули фірми-постачальника таким чином, щоб обраний постачальником оптимальний рівень запасів дозволяв збільшити прибуток видавця. Можна запропонувати два шляхи виконання цього завдання, які полягають у тому, що замість традиційного договору про співпрацю між видавцем та постачальником преси застосовується договір про поділ доходів або договір про компенсацію за знецінений товар (табл. 1).

Таблиця 1.
Економічна ефективність стратегій узгодження
фінансових стимулів учасників ланцюга поставок
у видавничій справі

Витрати та прибуток	Одиниця виміру	За традиційним договором	За договором про поділ доходів	За договором про компенсацію за знецінений товар
Роздрібна ціна газети	Гр.	1,00	1,00	1,00
Вартість друку	Гр.	0,45	0,45	0,45
Гуртова ціна газети	Гр.	0,80	0,45	0,80
Частка фірми-постачальника в доходах	%	100	65	100
Компенсація фірмі-постачальнику за непродані примірники	Гр.	-	-	0,60

Витрати з недостатніх запасів постачальника	Гр.	0,20	0,20	0,20
Витрати з надлишкових запасів постачальника	Гр.	0,80	0,45	0,20
Рівень запасів	Прим.	120	131	150
Щоденний прибуток фірми-постачальника	Гр.	22, 00	23,08	25,00
Щоденний прибуток фірми-видавця	Гр.	42,00	44,17	45,00
Щоденний прибуток ланцюга постачання	Гр.	64,00	67,25	70,00

Зокрема договір про поділ доходів передбачає зменшення ціни, яку постачальник сплачує за кожний примірник газети, з 80 до 45 коп. У свою чергу, постачальник може залишити собі, приміром, 65 % ціни продажу, а 35 % віддавати видавцю. Витрати через недостатні запаси роздрібного продавця залишаться на рівні 20 коп., однак витрати через надлишкові запаси знизяться, оскільки він заплатить за кожну газету менше. У цьому випадку продавець буде схильний закупляти 131, а не 120 газет. Прибуток і продавця, і видавця збільшиться.

У другому варіанті пропонується застосування договору про компенсацію за знецінений товар. При цьому видавець зобов'язується виплачувати постачальнику компенсацію за знецінений товар, наприклад, у розмірі 60 коп. за кожну непродану газету. Це знизить витрати через надлишкові запаси продавця і в нього з'являться додаткові стимули закупляти більшу кількість примірників. Видавець з лихвою компенсує подібну участь у витратах, завдяки прибутку від збільшення обсягів продажу. У цьому випадку продавець буде закупляти по 150 примірників газети щоденно.

Як видно з наведеного прикладу, застосувавши договори про поділ доходів та про виплату компенсації за знецінений товар, як видавець, так і продавець преси отримали б більший прибуток ніж за традиційною схемою. При цьому істотно, що збільшення прибутку відбулося б не за рахунок споживачів, оскільки роздрібна ціна одного примірника газети залишалась незмінною. Додатковим плюсом пропонованих схем є те, що

завдяки підвищенню рівня запасів забезпечується більший ступінь задоволення клієнтів.

Висновки. Логістичні системи, у т.ч. ланцюги поставок, успішно працюватимуть тільки тоді, коли будуть враховані та застосовані ефективні фінансові стимули для усіх їхніх учасників. Неузгодженість фінансових стимулів є причиною не-ефективності ланцюгів поставок. Отже, всі їх учасники повинні усвідомити існування та важливість проблеми узгодження фінансових стимулів, потім визначити її причину та узгодити або змінити систему фінансового стимулювання. Забезпечити узгодження стимулів можливо шляхом заключення договорів про поділ доходів, використання технологій до відстеження прихованої інформації чи залучення посередників для побудови довірливих відносин між учасниками ланцюгів поставок. Крім того, важливо періодично здійснювати аналіз та переоцінку фінансових стимулів, оскільки можливі зміни технологій або умов ведення бізнесу впливають на узгодженість фінансових стимулів навіть в найнеефективніших ланцюгах поставок.

Література

1. Основы логистики / Под ред. Л.Б. Миротина, В.Н. Сергеева. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 200 с.
2. Ситник Г.В., Ситник А.А.. Сутність та передумови розвитку фінансової логістики // Логістика. Проблеми та рішення. – 2006. – № 1. – С. 70-76.
3. Смирнов І.Г. Фінансово-банківська логістика як складова логістики послуг // Фінансова система України. Збірник наук. праць. – Острог: Вид-во НУ "Острозька академія", 2007. – Вип. 9. – Ч. 4. – С. 332-340.
4. Нараянан В., Раман А. Согласование стимулов в цепочках поставок // Как организовать цепочку поставок: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – С. 177-200.
5. Чухрай Н.Л. Ланцюги поставок: вчимося керувати // Logistics. – 2007. – № 10. – С. 36-37.
6. Бланк А.Н. Управление денежными потоками. – К.: Ника-Центр, 2001. – 357 с.
7. Захожай В.Б., Головач Н.А. Статистичний аналіз і прогнозування ринку банківських послуг // Економіка і управління. – 1998. – № 1. – С. 86-92.